

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIL VINICIUS TAMALU
HUGO MITSUGU DENO
NICOLE ROESSLE

**PROJETO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA JAPAN GAMES
LTDA.**

Curitiba

2011

GIL VINICIUSTAMALU
HUGO MITSUGU DENO
NICOLE ROESSLE

**PROJETO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA JAPAN GAMES
LTDA.**

Projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Qualidade pela Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Guilherme Ricardo dos Santos Souza e Silva

Curitiba
2011

GIL VINICIUSTAMALU
HUGO MITSUGU DENO
NICOLE ROESSLE

**PROJETO DE MELHORIA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA JAPAN GAMES
LTDA.**

Este projeto foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Qualidade e aprovado pelo curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade da Universidade Federal do Paraná, Centro de Educação de Curitiba.

Área de Concentração: Tecnologia e Qualidade

Curitiba, 09 de dezembro de 2011.

Prof. Dr Guilherme Ricardo dos Santos Souza e Silva
Universidade Federal do Paraná
Orientador

Prof. Dr. José Elmar Feger
Universidade Federal do Paraná
Membro

Prof^a. Dra. Sandra Simm Rohrich
Universidade Federal do Paraná
Membro

Curitiba, _____ de _____ de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todas as pessoas que nos ajudaram e tiveram participação nessa caminhada e aprendizado. Sendo assim, deixamos nossos agradecimentos especiais:

Aos nossos pais e à nossa família expressamos nossa intangível gratidão pelo suporte prestado no dia a dia.

Ao nosso conhecimento, mencionamos o renomeado autor Philip B. Crosby, que devido ao nosso primeiro trabalho acadêmico direcionado à área da qualidade nos incentivou ao estudo nessa área com sua filosofia.

Aos nossos amigos que nos proporcionaram momentos de alegria e nos ajudaram nos momentos difíceis.

Aos nossos amigos de faculdade, em especial Renata Belinski, Marcelo Marchiore, Kalleb Silva e Rafael Lopes.

Aos nossos amores, em especial Viviane Montenegro, Letícia Kavinski.

Aos nossos professores pela paciência e aprendizagem, em especial Karen Silveira, Guilherme Ricardo Souza e Eleni Perotti.

Também agradecemos a nós mesmos, Hugo, Nicole e Gil que graças ao apoio rotineiro mútuo proporcionou o mesmo final feliz nessa jornada.

Resumo

O presente projeto teve como finalidade aplicar na loja de varejo Japan Games a ferramenta da qualidade 5S, analisar através de pesquisa e projetar a empresa de acordo com os indicadores propostos. Foram apresentados os conceitos dos três temas abordados bem como a fase de implantação dos mesmos.

Palavras-Chave: Plano de ação; 5S; indicadores; análise de mercado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DESCRIÇÃO	10
2.1 HISTÓRICO	10
2.2 PÚBLICO ALVO	11
2.3 FORNECEDORES	11
2.4 CONCORRENTES	12
2.5 MISSÃO E VISÃO	12
3. DIAGNÓSTICO	13
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
4.1 INTRODUÇÃO	16
4.2 A FERRAMENTA 5S	16
4.2.1 Histórico	16
4.2.2 A prática do 5S no Brasil	17
4.2.3 Definição	17
4.2.4 Benefícios da ferramenta	20
4.3 INDICADORES E METAS.....	20
5. PLANO DE AÇÃO	21
5.1 ESTUDO DE CASO – 5S.....	21
5.2 ESTUDO DE CASO – INDICADORES E METAS.....	30
5.2.1 Tempo médio de entrega na parte de assistência técnica	30
5.2.2 Qualidade de serviço da assistência técnica.....	32
5.2.3 Nível de satisfação dos clientes mensurado por questionário simples.....	35
5.2.4 Conhecimento do perfil dos clientes.....	37
6. PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA	39
7. CONCLUSÃO	41
8. REFERÊNCIAS.....	45

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Indicador para controle.....	31
Tabela 2 – Tempo médio para finalização do serviço.....	31
Tabela 3 – Controle de consertos.....	33
Tabela 4 – Tipo de serviço / Tempo médio.....	34
Tabela 5 – Clientes cadastrados nos últimos meses.....	38
Tabela 6 – Perfil por idade.....	38

Lista de Figuras

Figura 1 – Local onde os videogames esperam para serem consertados ou retirados pelos clientes.....	13
Figura 2 – Balcão de atendimento onde ficam jogos, material de escritório e sacolas.....	14
Figura 3 – Mesa com itens fora do lugar e documentos misturados.....	14
Figura 4 – Espaço com ferramentas e vídeogames misturados com copos e garrafas. (antes).....	23
Figura 5 – Espaço com ferramentas e vídeogames misturados com copos e garrafas. (depois).....	24
Figura 6 – Documentos. (antes).....	24
Figura 7 – Documentos. (depois).....	25
Figura 8 – Estoque: Cabos, acessórios e jogos misturados em uma prateleira. (antes).....	25
Figura 9 – Estoque: Cabos, acessórios e jogos misturados em uma prateleira. (depois).....	26
Figura 10 – Vídeo games.(antes).....	26
Figura 11 – Vídeo games. (depois).....	27
Figura 12 – Mesa de atendimento. (antes).....	27
Figura 13 – Mesa de atendimento. (depois).....	28
Figura 14 – Escala da faxina.....	28
Figura 15 – Padronização de avisos, vídeo games para conserto ou devolução para cliente.....	29
Figura 16– Pastas identificadas por vídeo games com jogos para venda.....	29
Figura 17 – Caixa de sugestão de melhoria.....	35
Figura 18 – Questionário aplicado.....	36
Figura 19 – <i>Software SisDados</i>	37

Lista de Gráficos

Gráfico 01 – Percentual de ocorrência / defeitos.....	22
Gráfico 02 – Tempo médio recorrência	34
Gráfico 03 – Perfil de clientes por idade.....	39

INTRODUÇÃO

Atualmente nas organizações, um tema frequentemente abordado é a busca por um ambiente de qualidade, onde a melhoria continua é um ponto de atenção para todos os colaboradores. Percebe-se também que essa é uma preocupação cada vez mais frequente dos administradores para que os objetivos sejam alcançados.

Para o projeto de melhoria aqui proposto, focou-se na implantação da ferramenta 5S na loja de varejo matriz Japan Games. De acordo com muitos gestores os cinco sentidos são o ponto inicial de um programa que visa à qualidade total. Isto porque a ferramenta gera a mobilização necessária entre os colaboradores e prepara a organização para a implementação de programas da qualidade mais avançados e seus resultados podem ser visíveis mais rapidamente.

A ferramenta 5S tem como meta principal criar na organização um “ambiente da qualidade” aperfeiçoando as condições de trabalho e estimulando os colaboradores a transformar seus potenciais em realização, trabalha também nas práticas cotidianas, o que possibilita à organização uma qualidade desde serviços mais simples até na autodisciplina da equipe.

Além disso, esse trabalho apresenta um projeto de melhoria para a loja de varejo matriz Japan Games, contemplando uma análise de mercado e a sugestão de indicadores para uma gestão mais eficiente. Assim, a partir dessa implantação piloto, na matriz Japan Games, o proprietário estará apto a aplicar nas demais lojas de sua rede Start Games.

2 DESCRIÇÃO

2.1 HISTÓRICO

A Japan Games, fundada em 2002 com o nome Start Games, começou suas atividades na Rua Marechal Floriano, 886, no centro da cidade de Curitiba/PR, com o intuito de oferecer aos seus clientes um “Play Game”, espaço onde os mesmos teriam a possibilidade de jogar videogame na loja, oferecendo também a venda de produtos e acessórios relacionados a essa área. Visando crescimento, o proprietário optou por trocar de nome e passou a utilizar o nome “Japan Games” na loja matriz, para buscar associar o nome da empresa a um país forte em tecnologia. Com a inexperiência inicial do proprietário, a loja passou por sérios problemas administrativos (como, por exemplo, a pouca divulgação da marca) que foram resolvidos com o passar do tempo através da aquisição de experiência e vivência na área. Após maior investimento em marketing e propaganda (em especial o veículo de informação Alô Negócios) a empresa começou a crescer, sendo adquiridas outras lojas: em São José dos Pinhais, com o nome Game Center e administrada localmente, e duas em Florianópolis, administradas em sociedade com um funcionário da empresa.

Para se manter no mercado a Japan Games foi aprimorando seus serviços e como consequência deixou de oferecer o espaço destinado para jogos para poder ampliar seu estoque de jogos e acessórios. Hoje a rede Start Games conta com treze funcionários distribuídos em quatro filiais, tendo como nomes fantasia Japan Games (Curitiba – a qual será desenvolvido o projeto - e Florianópolis) e Game Center (São José dos Pinhais e Florianópolis). Seu ramo de atividade é a venda de videogames, jogos, acessórios e assistência técnica para seus clientes. A empresa tem como foco garantir um diferencial no mercado através da qualidade na prestação de serviço tentando fornecer um atendimento diferenciado e personalizado, prova disso é que para garantir a qualidade de seu produto, a Start Games testa todos seus consoles na frente do cliente de forma a garantir que ele esteja em perfeitas condições para ser comercializado e evitar futuros constrangimentos. Ademais, a loja garante o prazo de entrega dos produtos que são

reservados e requisitados pelos clientes oferecendo também o serviço pronta-entrega.

De acordo com o SEBRAE, que se baseia no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos), além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- **Microempresa:** I) na indústria e construção: até 19 funcionários
II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

Portanto a Japan Games é uma Micro-empresa, por ter menos que 09 funcionários e faturamento inferior a 450 mil reais.

A principal estratégia utilizada pela empresa é divulgar seu nome através da qualidade no atendimento, bem como seus respectivos serviços, para o mercado. Dessa maneira a empresa busca aumentar seu *marketshare* e expandir seus negócios.

2.2 PÚBLICO ALVO

Os clientes que procuram os serviços da Japan Games são de diversas faixas etárias e rendas, eles buscam momentos de lazer, confraternização e diversão com seus amigos.

2.3 FORNECEDORES

Seus principais fornecedores são os representantes comerciais das principais marcas de jogos e aparelhos (Sony, Microsoft, Nintendo) e de marcas alternativas (Neo, Foston, Neogama).

2.4 CONCORRENTES

Os concorrentes da Japan Games são lojas que comercializam produtos eletrônicos e jogos para videogame. Em São José dos Pinhais podemos citar as lojas Ação Games e Neo games. Em Curitiba: Brincalhão Games, Pro Games, Ponto do Game, World Games. E em Florianópolis: Floripa Games e Island Games. Além das grandes lojas de varejo com comércio diversificado como Lojas Americanas, Casas Bahia, Lojas Colombo e Wall Mart.

2.5 MISSÃO E VISÃO

Missão: Comercializar, buscando a satisfação dos clientes, atender suas necessidades e proporcionar momentos de entretenimento e lazer.

Visão: Baseando-se na qualidade tornar-se a referência nas localidades em que atua.

3 DIAGNÓSTICO

Para delinear mudanças dentro de uma organização é necessário, antes, fazer um diagnóstico interno dos possíveis problemas que vem afetando tal empresa. Para um projeto de melhoria nem sempre o problema está facilmente visível e, para encontrá-lo e avaliá-lo é necessário um estudo utilizando informações precisas do que vem acontecendo, fazer levantamento de dados e entrevistas a fim de buscar essas informações.

Por meio de reuniões com os funcionários e com o proprietário da Japan Games, além da observação presencial da loja, o primeiro problema levantado foi a falta de organização dos itens e do espaço da loja, conforme fotos 1, 2 e 3:

Figura 1: Local onde os videogames esperam para serem consertados ou retirados pelos clientes.



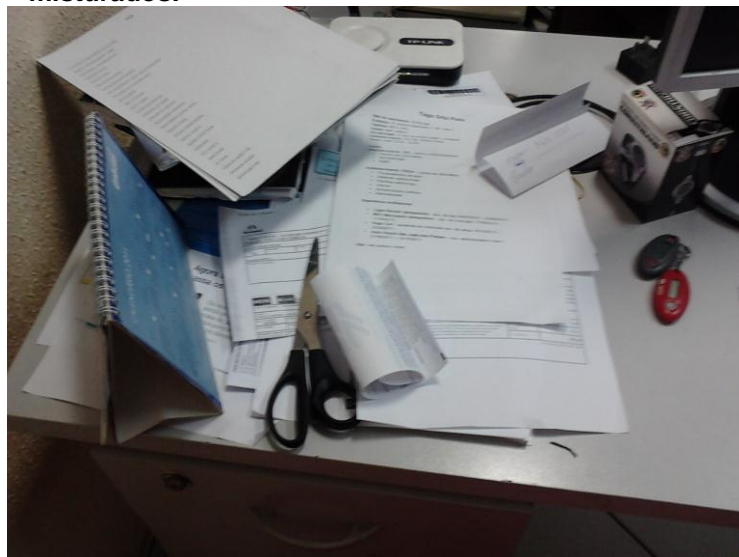
Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 2: Balcão de atendimento onde ficam jogos, materiais de escritório e sacolas.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 3: Mesa com itens fora do lugar e documentos misturados.



Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir da análise e dos depoimentos, detectou-se que muita coisa se perde na loja, devido à demora para localização de documentos, falta de espaço e demora de localização de itens, além de esteticamente prejudicar a imagem da Japan Games. Para corrigir e evitar que os erros se repitam, será desenvolvido um programa 5s para reorganizar a arrumação da loja, para buscar uma melhor

qualidade na empresa, incluindo seus processos, funcionários e ambiente de trabalho. Pretende-se descartar os itens que não têm utilidade, padronizar e monitorar a arrumação, liberar e otimizar espaços, limpar e higienizar o local, melhorar a harmonia do ambiente e desenvolver a disciplina necessária para realizar um bom trabalho em equipe. Com a consciência da importância dos cinco sentidos e os implantando de maneira periódica será possível tornar o ambiente empresarial mais organizado e acolhedor para os colaboradores e clientes.

Hoje a Japan Games não conta com qualquer metodologia para cadastramento de clientes e, conseqüentemente, a partir do momento da utilização do serviço não há um contato entre empresa e clientes, dificultando assim a relação pós venda, como o conhecimento de promoções e assistências. Além disso, o proprietário da loja já havia manifestado o interesse em implantar um sistema de cadastramento de clientes. Para que a Japan Games tenha conhecimento dos clientes que utilizam seus serviços, foi proposto a utilização de um *software* e com isso a realização de indicadores para saber qual o perfil dos consumidores que a loja possui. Assim, a empresa pode focar em promoções para uma determinada faixa etária, sexo e angariar mais clientes em um determinado perfil fraco, pode também diariamente recorrer ao cadastro e aos indicadores para possíveis ações de marketing, por exemplo.

Além da falta de indicadores para perfil de clientes, constatou-se também a falta de indicadores que proporcionariam aos funcionários e ao proprietário saber como estão as vendas da loja, como está o tempo de espera para conserto de videogames, quais os defeitos mais comuns, enfim, dados que possam dar sustentabilidade para o negócio da loja e que auxiliariam para tomadas de decisões, mostrando a qualidade nos processos e de gerenciamento. Foram estudados diversos indicadores para que os funcionários tomem como base e tornem a utilização dos mesmos uma rotina diária dentro da Japan Games.

Perguntado sobre a situação do mercado de videogames e da situação geral da loja, o proprietário afirmou que não tem muito conhecimento de como está o mercado, principalmente na região de atuação da loja. Além disso, o proprietário disse não saber quais são as principais virtudes e diferenciais que sua loja possui nem seus defeitos, não sabendo onde focar para melhorar seu desempenho. Para auxiliá-lo a entender o mercado de atuação da loja, seus clientes e concorrentes será feito, futuramente, uma análise de mercado.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico das principais ferramentas utilizadas no projeto.

4.1 INTRODUÇÃO

A partir da Segunda Guerra Mundial, a demanda por métodos, pesquisas e programas de ferramentas da qualidade foram impulsionadas pelo surgimento da produção em massa, da expansão do comércio e da tecnologia. Assim, o Japão, por conta da devastação ocasionada pela guerra foi obrigado a gerenciar melhor os seus recursos e insumos afim de evitar desperdícios e satisfazer a sua demanda para que pudesse realizar um desenvolvimento acelerado e ressurgir no cenário global.

Portanto, a partir da década de 40, os japoneses realizaram enormes investimentos para o gerenciamento da qualidade. Além destes, o país teve apoio de estudiosos estrangeiros, em especial Joseph M. Juran, W. Edwards Deming e Philip Crosby.

Com o sucesso de seus programas da qualidade, o Japão se tornou um importante referencial entre todos os países e alavancou a busca da melhoria contínua dentre as organizações, resultando em uma vantagem competitiva.

No presente trabalho, foram utilizadas algumas destas ferramentas como apoio à proposta de melhoria à empresa Japan Games, como o 5S, análise de mercado e indicadores.

4.2 A FERRAMENTA 5S

4.2.1 Histórico

O Programa 5S foi criado por Kaoru Ishikawa, no Japão, na década de 50, com objetivo de combater a sujeira e a desorganização nas fabricas japonesas do

pós-guerra. A ferramenta comprovou ser tão eficaz como reorganizador de empresas e da própria economia japonesa que, até hoje, é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e produtividade utilizada naquele país, além de ser uma ferramenta indispensável para alcance dos objetivos e concretização do processo educacional de qualquer atividade.

O Japão foi o impulsionador dessa ferramenta e incentivou outros países a adotarem essa metodologia. Na Inglaterra, por exemplo, surgiu o *housekeeping*, e na Espanha a teoria da escova, ambas com o mesmo propósito do 5S. Além de países e indústrias, o programa 5S pode ser usado por qualquer nação, sociedade, família ou pessoa que tenha bons hábitos, que zele pela higiene, segurança, bem-estar e bom senso.

4.2.2 A prática do 5S no Brasil

No Brasil o programa 5S começou a ser difundido em maio de 1991, e teve como objetivo fundamental a criação do ambiente da qualidade total, que tem conquistado o reconhecimento pelas organizações, incluindo muitas das maiores e melhores empresas sediadas no país (ZUMBLICK et al,1996). O movimento chegou formalmente através dos trabalhos pioneiros da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo professor Vicente Falconi Campos, em 1991, com a intenção de aperfeiçoar custos, reduzir desperdícios e aumentar a produtividade.

4.2.3 Definição

O "Programa 5S" recebeu esse nome devido às cinco palavras japonesas que iniciam com a letra "S" e sintetizam as cinco etapas do programa.

Segundo Lapa (1998), o 5S ou Programa 5S como também pode ser conhecido, é um conjunto de cinco conceitos que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes. Segundo Campos (1999), a ferramenta 5S visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento, para toda a sua vida. A ferramenta não é somente um evento

episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade

Para Martins (2002) os 5S têm aplicações não apenas em grandes organizações, mas também nas pequenas empresas, nos trabalhos de escritórios, em canteiros de obras, em fundições ou em qualquer lugar. Martins (2002) ressalta ainda que no ambiente de trabalho é importante a não existência de sujeira, desorganização e desordem.

Seiri: senso de utilização ou descarte

SEIRI – é o senso de utilização, também denominado por alguns autores como sendo de organização e seleção, apesar de utilizarem palavras diferentes, possuem o mesmo significado, que define-se em determinar a eliminação do desnecessário, permanecendo no local de trabalho somente o necessário ao dia-a-dia, destinando cada coisa para onde possa ser útil.

Os principais resultados encontrados com a implantação desse senso são a eliminação de espaços ociosos, tornarem mais visível os materiais que realmente são utilizados nas tarefas diárias, tornar o ambiente mais claro, confortável e fácil de limpar e manter, evitar compra desnecessária de materiais e aumentar a produtividade.

Seiton: senso de arrumação

SEITON – é o senso de arrumação, também denominado por outros autores como sendo de sistematização ou ordenação, apesar de utilizem palavras diferentes possuem o mesmo significado. O segundo senso consiste em colocar os objetos em ordem para que ocupem o menor espaço possível, permitindo sua fácil localização.

Os resultados com a implantação desse senso são a racionalização dos espaços, facilita o acesso aos materiais e equipamentos usados diariamente, reduzindo o tempo de busca, evita o estoque em duplicidade, racionaliza a execução das tarefas, melhora o ambiente de trabalho, reduzindo o esforço físico e mental.

Seiso: senso de limpeza

SEISO – é o senso de limpeza, ou seja, estado de limpeza, eliminar o que produz a sujeira, evitando sujar e manter o ambiente de trabalho limpo.

Os resultados desse senso são a conscientização do pessoal da necessidade de manter o local de trabalho limpo e arrumado, criar um ambiente de trabalho saudável e agradável, melhorar a imagem do setor, da instituição e, por extensão, dos seus funcionários.

Seiketsu: padronização

SEIKETSU – é o senso de asseio, padronização. Este senso tem a principal função unificar práticas, permitindo que modelos de bons hábitos continuem sendo aplicados.

Os resultados são a redução de acidentes, melhora a saúde geral dos empregados, eleva o nível de satisfação dos funcionários, facilita as relações humanas, divulga positivamente a imagem do setor, da instituição e dos funcionários.

Shitsuke: senso de autodisciplina

SHITSUKE – senso de autodisciplina, respeito ao próximo, permitindo que as normas que foram estabelecidas sejam cumpridas.

Os resultados desse último senso estão relacionados com a realização de todos os outros sentidos. Através da implantação do programa, como um todo, pode-se observar a eliminação da necessidade do controle autoritário e imediato, facilita a execução das tarefas, aumenta a possibilidade de obtenção de resultados de acordo com o planejado, possibilita o autodesenvolvimento pessoal e profissional, incrementa a qualidade geral dos serviços e das relações interpessoais, prepara a instituição e os seus funcionários para a implantação de outros programas da qualidade

4.2.4 Benefícios da ferramenta

Quando citados todos os sentidos acima são colocados os resultados e consequentemente os benefícios que o programa trás para a empresa. Alisando o programa conclui-se que o difícil é manter e cumprir todas as regras do programa.

O 5S é considerado o passo inicial para a implantação de programas de qualidade. (CAMPOS, 1992). O 5S tem que ser considerado dentro de toda a empresa independente da função, uma atividade que depende do comprometimento de todos para que os objetivos que foram elaborados por profissionais experientes no programa, sejam reconhecidos através da melhoria contínua do ambiente produtivo e melhoria nos indicadores de desempenho.

4.3 INDICADORES E METAS

Os indicadores mostram, de maneira quantitativa, a evolução e o andamento dos negócios da organização. Cada indicador estabelecido deve ser acompanhado de uma meta, que fornecerá informações positivas ou negativas na avaliação de um determinado processo, produto ou negócio. As metas permitem um melhor controle do desempenho da instituição, pois são diariamente observadas, contendo prazos para execução e são quantificadas por meio de indicadores. Dentro de uma empresa, se há um objetivo, deve haver uma meta atingível.

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 ESTUDO DE CASO – 5S

Para iniciar o projeto de melhoria da organização foram feitas reuniões com o proprietário e funcionários da Japan Games para diagnosticar oportunidades de melhorias para a loja. A partir das análises foram detectadas as oportunidades já apresentadas e foi iniciada a implantação do 5s conforme plano de ação a seguir:

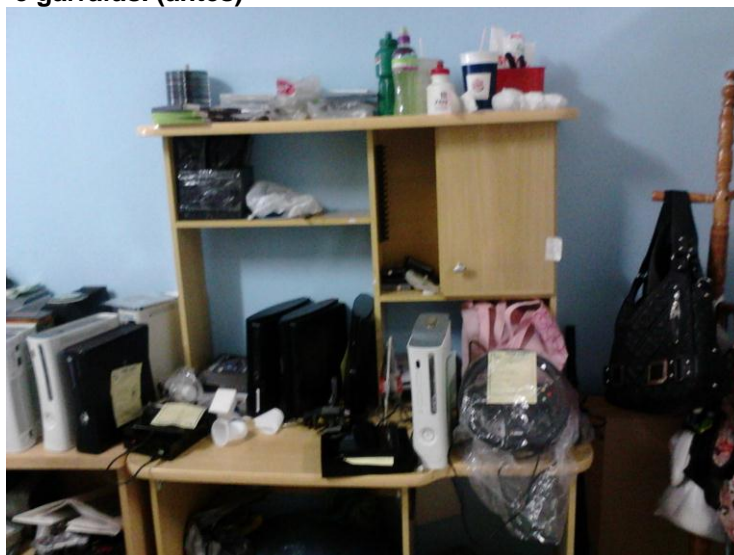
Meta: Implantar a ferramenta 5S na Japan Games até início de dezembro de 2011																			
Medida	Quem	Como	Onde	Porque	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez			
1	Explicar a Ferramenta para os funcionários	Gil, Hugo e Nicole	Reuniões aos sábados.	Japan Games	- Para explicar e conscientizar os funcionários sobre a importância do 5S.														
2	Definir como serão os procedimentos para realização de cada "S"	Equipe de implantação + funcionários	A partir de análise definir pontos mais críticos e medidas a serem tomadas.	Japan Games	- Para focar em pontos mais críticos. - Para maior facilidade de implantação.														
3	Implantação do senso <i>seiri</i>	Equipe de implantação + funcionários	Descartar tudo que for desnecessário para a organização.	Japan Games	- Para eliminação de espaços ociosos. - Para eliminação de objetos inutilizáveis. - Para tornar o ambiente mais claro, confortável.														
4	Implantação do senso <i>seiton</i>	Equipe de implantação + funcionários	Arrumar e organizar documentos, ferramentas, jogos e etc em pastas e caixas.	Japan Games	- Para facilitar o acesso aos materiais mais utilizados. - Racionalização de espaço. - Para reduzir tempo de busca.														
5	Implantação do senso <i>seiso</i>	Equipe de implantação + funcionários	Limpar e higienizar a loja. Manter uma escala para faxina da loja.	Japan Games	- Para criar um ambiente de trabalho limpo, arrumado e saudável. - Melhorar a imagem da loja														
6	Implantação do senso <i>seiketsu</i>	Equipe de implantação + funcionários	Padronizar tudo que foi feito, usar avisos para indicar o local de jogos e ferramentas.	Japan Games	- Para unificar práticas. - Para facilitar a localização dos itens.														
7	Implantação do senso <i>shitsuke</i>	Equipe de implantação + funcionários	Vistoriando diariamente o andamento dos 4S anteriores e mantendo a disciplina.	Japan Games	- Para que todos os "S" anteriores sejam mantidos e a loja mantenha um ambiente agradável para a prática do trabalho														

Fonte: Elaborada pelos autores.

Buscando demonstrar o que é a ferramenta, os benefícios de cada “S” e como seria feita cada etapa, foram realizadas reuniões em dois sábados onde foi apresentado o significado e os benefícios da ferramenta, mobilizando também os funcionários para sua importância e elaborando procedimentos para a realização das etapas. Após o entendimento da ferramenta foi colocado, juntamente com os funcionários, em prática cada S.

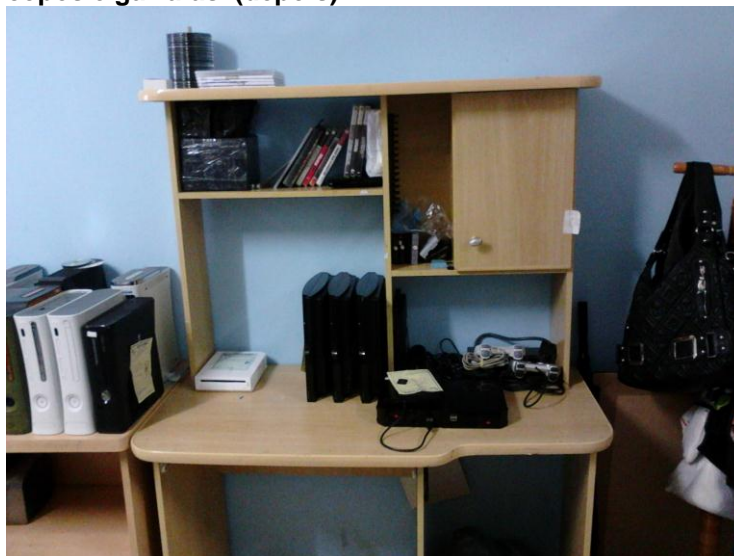
Seiri – utilização ou descarte: Para o primeiro “S” foi salientado que principal objetivo era descartar tudo que fosse desnecessário para a organização. O primeiro passo foi dado pelo mais simples, o balcão de atendimento, onde se verificou objetos (papéis, canetas, lápis, cabos e etc.) que só estavam incomodando, e partir daí foi analisado outros pontos da loja, as prateleiras de jogos, gavetas e espaço de conserto dos jogos e videogames. Foi posto um arquivo comum onde foram colocados todos os documentos necessários da empresa, a fim de padronizar o armazenamento dos documentos e evitar que sejam guardados em duplicidade. Definiram-se os itens que são utilizados diariamente e estes foram colocados em um lugar de mais fácil acesso, já alguns foram descartados e outros guardados em local identificado para padronizar a localização.

Figura 4: Espaço com ferramentas e videogames misturados com copos e garrafas. (antes)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 5: Espaço com ferramentas e videogames misturados com copos e garrafas. (depois)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Abaixo o local de arquivamento de documentos, os desnecessários foram descartados e os utilizados foram armazenados em pasta com identificação:

Figura 6: Documentos. (Antes)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 7: Documentos. (depois)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Seiton – arrumação: Após o descarte de tudo que não era necessário, definiu-se um lugar para cada coisa, documentos foram arquivados, ferramentas foram colocadas em uma caixa identificada, jogos novos para venda em destaque, entre outros. Foram identificados itens utilizados com mais frequência, categorias de jogos e equipamentos eletrônicos com prioridade para conserto, seguindo a filosofia *first in first out*.

Figura 8: Estoque: Cabos, acessórios e jogos misturados em uma prateleira. (antes)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 9: Estoque: Cabos, acessórios e jogos misturados em uma prateleira. (depois)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Aparelhos que podem ser aproveitados (determinadas peças) ficavam misturados com aparelhos para conserto, para isso providenciamos um lugar próprio para estes aparelhos:

Figura 10: Video Games. (antes)



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 11: Video Games. (depois)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Seiso – limpeza: O *seiso* é o “S” que aparentemente é o mais visível, onde o cliente percebe a limpeza e higiene da organização. Manter o ambiente limpo não é muito fácil, pois há grande circulação de pessoas e envolve todos da empresa. A limpeza além de envolver a higienização do ambiente, impressão visual e manutenção dos itens, é importante também para os cuidados da saúde dos funcionários, a conscientização deles é fundamental para manter o ambiente limpo. Todos devem estar envolvidos com o todo da Japan Games, depois da limpeza geral da loja, cada funcionário ficou designado para limpeza da loja de acordo com uma escala realizada.







Figura 12: Mesa de atendimento. (antes)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 13: Mesa de atendimento. (depois)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 14: Escala da faxina

<u>ESCALA DA FAXINA</u>						
	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB
ALINE RIBEIRO						
ALINE HELOISA						
RAFAEL						

Fonte: Elaborada pelos autores.

Seiketsu – padronização: Depois de limpar e organizar a loja, o próximo passo a ser tomado foi a padronização de tudo o que foi feito. Num primeiro momento foi importante fazer avisos com indicações de como foram organizados os jogos e as ferramentas, assim como os equipamentos para manutenção (identificado o número dos respectivos processos com etiquetas) e cadastros de clientes. Todos ficaram responsáveis por observar possíveis desorganizações na loja, não podendo deixar que pequenos erros acumulem e desarrume todo o trabalho feito.

Figura 15: Padronização de avisos, vídeo games para conserto ou devolução para clientes.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Algumas pastas estavam danificadas e sem identificação. Estas foram padronizadas com o mesmo tipo de aviso e identificadas de acordo com o tipo de videogame.

Figura 16: Pasta identificadas por vídeo games com jogos para venda



Fonte: Elaborada pelos autores.

Shitsuke – disciplina: Para o sucesso da implantação da ferramenta disciplina é fundamental. Para promover a melhoria continua da loja não bastava aplicar os 4S anteriores se não ter disciplina e seguir tudo que foi estabelecido. Essa disciplina deve ser vista como o “S” que manterá a Japan Games organizada, se não tudo que foi feito será perdido, e requer que todos estejam envolvidos e motivados para o

alcance do objetivo. É importante que exista a comunicação entre os colaboradores, por isso o *brainstorming* foi também desenvolvido com a equipe.

Por fim, a conscientização e dedicação de todos foi muito importante pra o início da implantação da ferramenta e deve, diariamente, ser observada para que a melhoria contínua esteja presente na Japan Games. Assim, o ambiente de trabalho se torna mais agradável e a prestação de serviço mais satisfatória para os colaboradores e principalmente para os clientes.

5.2 ESTUDO DE CASO – INDICADORES E METAS

5.2.1 Tempo médio de entrega na parte de assistência técnica

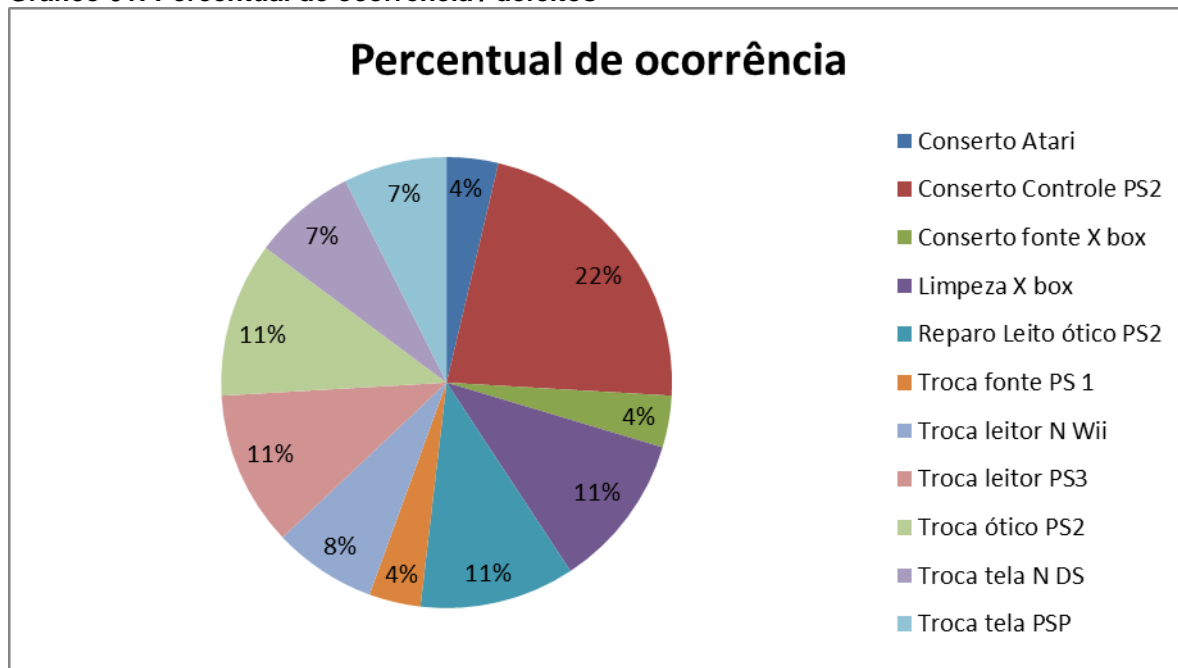
Para o processo de assistência técnica a Japan Games conta com um controle manual em que o funcionário preenche os dados do cliente e do aparelho no momento de entrada e faz o controle pelo número localizado na via. Quando o cliente necessita saber o status do conserto, ou retirar o aparelho, ele informa o número de sua via e os funcionários procuram nas prateleiras o aparelho com o número informado. O problema nesse controle é que pode haver perda em uma das vias (da loja ou do cliente) e o processo ser prejudicado. Além disso, não é possível realizar um controle gerencial com esse procedimento manual.

A proposta de melhoria para esse caso é baseada em uma tabela simples na ferramenta MS Excel que deve ser preenchida no computador no momento de entrada e saída dos aparelhos. O controle manual deve continuar para que não prejudique o processo e o método de trabalho, porém com essa tabela o gestor poderá saber como está seu tempo médio de atendimento para cada tipo de serviço, além de ter um histórico do volume de assistências. Segue exemplo:

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com os dados é possível determinar quais tipos de assistências são de maior frequência, podendo focar em treinamentos para as principais ocorrências, além de otimizar o tempo médio para conserto:

Gráfico 01: Percentual de ocorrência / defeitos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gerencialmente, esse indicador “tempo médio de entrega na parte de assistência técnica” poderá proporcionar ao gestor um controle do volume mensal de assistências técnicas realizadas e assim, tomar decisões mais embasadas. Um bom exemplo seria a identificação de um crescimento considerável de volume de assistência técnica que impactaria na qualidade de serviço de assistência, com isso, o gestor facilmente estudaria e viabilizaria a contratação de mais mão-de-obra.

Além disso, a estratificação do volume do tipo de assistência técnica permite ao gestor direcionar aonde deverá ser mais focado o conhecimento técnico de seus funcionários.

5.2.2 Qualidade de serviço da assistência técnica

A Japan Games tem um controle de garantia em todos os serviços prestados através de um selo de garantia colado nos aparelhos que indica a data do conserto e a validade do mesmo.

Assim, toda vez que qualquer tipo de aparelho que já tenha passado pela assistência técnica da empresa voltar, é facilmente identificado como recorrência. Caso esteja dentro da garantia é realizado o serviço sem custos para o cliente, caso contrário é concedido um desconto.

A partir desse dado, é possível controlar a qualidade de serviço que a área de assistência técnica da empresa está prestando. A proposta de melhoria para esse caso é baseado em uma tabela simples realizada dentro da ferramenta MS Excel.

Tabela 3 Controle de consertos

[illegible]

Fonte: Elaborado pelos autores.

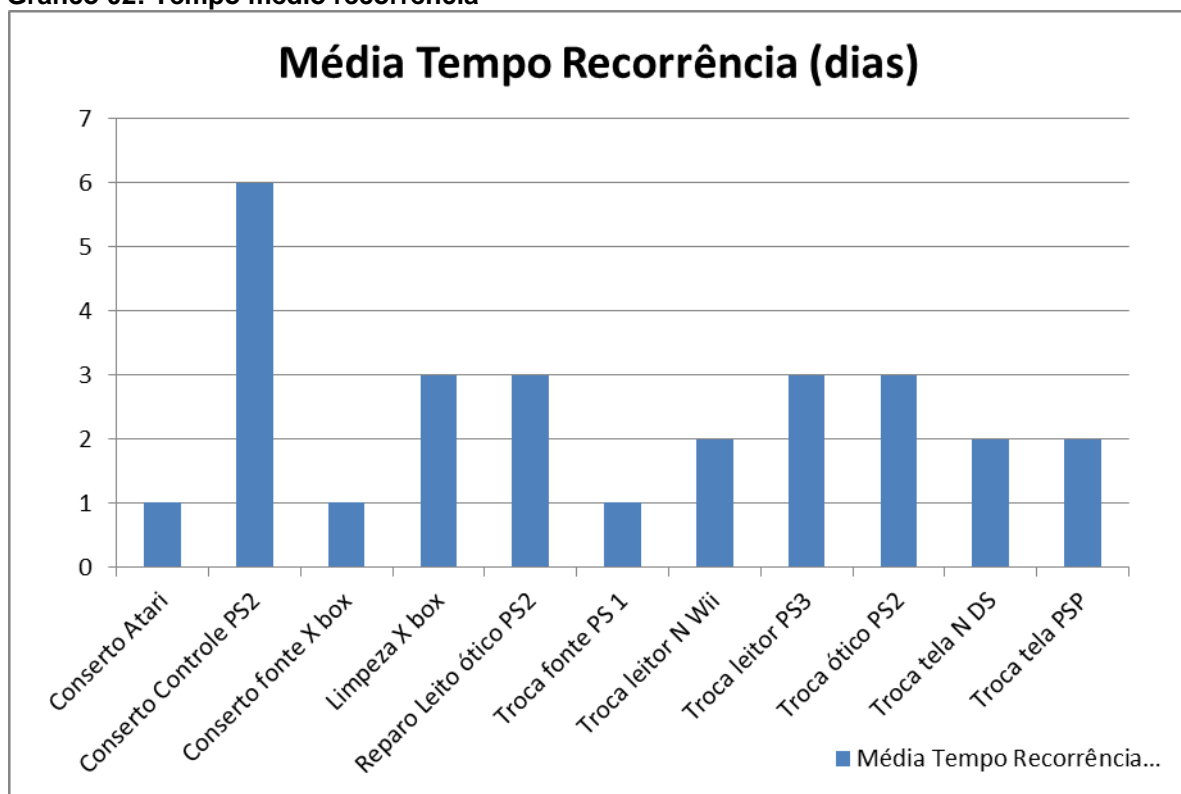
Com os dados coletados acima, é possível determinar a quantidade de recorrências no mês, no ano ou em qualquer período que for necessário. Além disso, é possível determinar o tempo médio de recorrência (fig) para as assistências técnicas e estratificar com seus respectivos tipos de produtos (fig..).

Tabela 4 Tipo de serviço / tempo médio

Tipo de serviço	Média Tempo Recorrência (dias)
Conserto Atari	1
Conserto Controle PS2	6
Conserto fonte X box	1
Limpeza X box	3
Reparo Leito ótico PS2	3
Troca fonte PS 1	1
Troca leitor N Wii	2
Troca leitor PS3	3
Troca ótico PS2	3
Troca tela N DS	2
Troca tela PSP	2
Média TOTAL Tempo recorrência	2,5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estratificação de tempo médio:

Gráfico 02: Tempo médio recorrência

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o indicador “qualidade de serviço da assistência técnica” realizado, é possível determinar qual a recorrência dos serviços prestados e verificar em quais processos está o ponto fraco da área de assistência. Com a fraqueza identificada, o gestor pode direcionar a capacitação dos seus funcionários e identificar pontos de

melhoria, como a aquisição de novas ferramentas, melhorias na estação de trabalho e até mesmo, no método de trabalho.

5.2.3 Nível de satisfação dos clientes mensurado por questionário simples

Para mensurar o nível de satisfação foi disponibilizado por um período de uma semana (dia 21/11/2011 ao dia 26/11/2011) na Japan Games um questionário simples para todos os clientes que efetuaram compras. Assim, os funcionários foram orientados por uma semana a sugerir aos seus clientes o preenchimento destes (conforme fig. 18) e que depositassem em uma caixa preparada e disposta em cima do balcão do caixa (conforme fig. 17).

Figura 17: Caixa de sugestões de melhoria.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 18: Questionário aplicado.

Japan Games

Questionário de Satisfação do Cliente

Data: 24/11/11

1. Você foi bem atendido?

☒ Sim ☐ Não

2. Você aguardou quanto tempo para ser atendido?

☐ Imediatamente ☒ De 5 a 10 minutos

☐ De 10 a 15 minutos ☐ 15 minutos ou mais

3. Escreva a sua sugestão de melhoria:

Divulgar a venda de seus produtos
PELA INTERNET, PRINCIPALMENTE AQUELES
QUE ENTRARAM EM PROMOÇÃO.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados foi realizada com trinta e seis clientes, dos quais trinta e quatro registraram que foram bem atendidos, o que representa aproximadamente 94% de clientes satisfeitos. Para o segundo tópico, foi registrado que trinta clientes foram atendidos imediatamente (83%), cinco clientes esperaram de 5 a 10 minutos (14%) e apenas um esperou por mais de quinze minutos (3%).

Realizando a análise dos clientes que não estavam satisfeitos com o atendimento, foi percebido que ambos não foram atendidos imediatamente, sendo que um deles esperou por mais de quinze minutos. Assim, conclui-se que a não satisfação de atendimento é diretamente ligado ao tempo de espera.

Com esses dados, o gestor poderá tomar decisões como a necessidade de treinamento, ou não, de atendimento ao cliente por parte dos funcionários, mudança na metodologia de trabalho para ganhar agilidade no atendimento ou, até mesmo, definir necessidade de novos recrutamentos.

5.2.4 Conhecimento do perfil dos clientes

A proposta de cadastro de clientes ocorre para que o gestor possa verificar os principais clientes da loja e através do perfil identificado oferecer benefícios e promoções para que possa fidelizá-los ainda mais, além disso, de acordo com a pesquisa realizada constatou a falta de um pós venda.

Propusemos ao proprietário utilizar o *software* SisDados, este programa é uma ferramenta gratuita, de fácil manuseio e útil para utilizar um sistema de cadastro de clientes e fornecedores, podendo criar listas de controles e relatórios de itens ou clientes cadastrados. Abaixo uma figura de exemplo do programa onde se cadastra os clientes:

Figura 19: *Software SisDados*.

Fonte: cadastro-de-clientes.softonic.com.br

Com o cadastramento de clientes os funcionários conseguem verificar a fidelidade que estes têm com a Japan Games, analisar como está o crescimento da

loja, fazer promoções com clientes fiéis que estão sempre utilizando os serviços, como por exemplo, destinadas aos clientes das redondezas ou focar em determinado perfil que está em baixo na loja. Abaixo um indicador, utilizando-se o cadastro dos clientes, para evidenciar o crescimento da Japan Games nos últimos meses, e se necessário fazer ações de marketing para conquistar novos clientes:

Tabela 5 Clientes cadastrados nos últimos meses

Clientes cadastrados nos últimos meses	
Mês	Nº de clientes
Janeiro	6
Fevereiro	8
Março	10
Abril	7
Maio	20
TOTAL	51

Fonte: cadastro-de-clientes.softonic.com.br

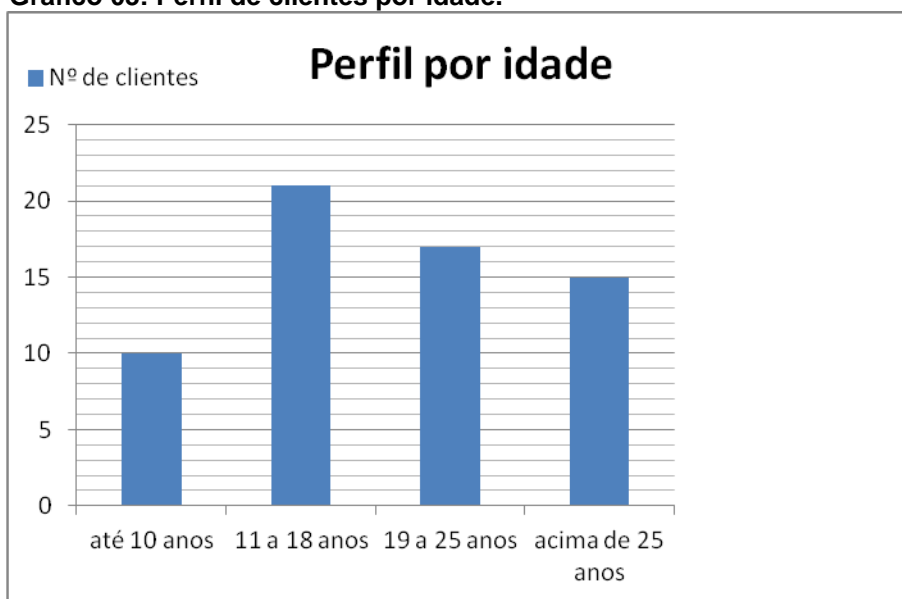
O cadastro fica armazenado num banco de dados e com isso os funcionários possuem vários dados dos clientes (telefone, email) para uma assistência pós venda e comunicação das possíveis promoções. Com a atualização desse banco de dados diariamente, pode-se verificar critérios objetivos para tomadas de decisões e fazer com que a Japan Games conheça o perfil de seus clientes.

Abaixo um exemplo de indicador para perfis de clientes:

Tabela 6 Perfil por idade

Perfil por idade	
Idade	Nº de clientes
até 10 anos	10
11 a 18 anos	21
19 a 25 anos	17
acima de 25 anos	15

Fonte: cadastro-de-clientes.softonic.com.br

Gráfico 03: Perfil de clientes por idade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como indicador de idade, o proprietário pode focar em promoções para angariar clientes de faixa etária até 10 anos ou fazer promoções para fidelizar mais clientes com faixa etária entre 11 a 18 anos.

6 PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA

Como a tecnologia está diariamente sendo desenvolvida, a Japan Games necessita de um canal de comunicação com suas filiais e também com concorrentes, para isso utiliza-se do *benchmarking* para buscar melhores práticas e renovações de jogos e equipamentos conduzindo a empresa a estar sempre atualizada no mercado. Com a velocidade das mudanças e o grande volume de informações, as empresas têm dificuldade em garantir que seu processo esteja sempre atualizado. Para que isso não aconteça com a loja, é de suma importância uma interação virtual, podendo ser a criação de uma sala online em que serão cadastradas lojas do ramo para troca de informações e lançamentos de novos jogos e equipamentos. Assim, as lojas se podem se atualizar e buscar novas técnicas também para a melhoria do processo.

Além de um relacionamento com concorrentes e filiais mais próximas, é muito importante manter um bom relacionamento com os funcionários e colaboradores da própria loja, fato este que a Japan Games já possui. Para melhorar o ambiente de trabalho e solucionar/evitar qualquer tipo de problema, o proprietário da loja utiliza-

se do *brainstorming*, porém apenas com alguns funcionários e em horas mais informais, como “cafézinho” e confraternizações, e é nesse ponto onde surge uma nova oportunidade de melhoria.

Como o principal objetivo do *Kaizen* é a obtenção de novas ideias sobre um determinado assunto e para evitar possíveis problemas, é importante que todos os funcionários participem das reuniões, podendo trocar idéias e experiências vivenciadas por todos no dia a dia da organização. Para o entendimento da ferramenta foi realizado uma breve explicação da mesma, mostrando os principais objetivos e etapas a serem seguidas para o sucesso das reuniões. Por se tratar de poucos funcionários foi proposto reuniões mensais com a participação de todos, onde todos levariam problemas presenciados durante o mês para que fossem abordadas idéias referentes ao problema e, através da participação de todos, tomarem a melhor decisão para um plano de ação a fim de evitá-lo. Além de solucionar possíveis problemas, os funcionários podem também levar possíveis melhorias para a loja (*layout*, ergonômico, ferramental) buscando sempre um ambiente mais agradável de trabalhar e inovações para a melhoria continua da empresa.

Conforme item **“5.2.3 Nível de satisfação mensurado por questionário simples”** abordado neste presente projeto, foi realizado um questionário simples para a obtenção de sugestões para melhoria. As mais significativas foram escolhidas pelo proprietário, que afirmou que irá estudá-las e verificar a viabilidade:

- Disponibilização de produtos, eventos e promoções na internet;
- Criação de um espaço físico interativo para a realização de testes em jogos e equipamentos;
- Divulgação nas redes sociais;

Implementando a filosofia de melhoria contínua, a Japan Games estará mais apta para suportar futuros crescimentos e ameaças. Dessa maneira, o proprietário também garantirá tanto uma maior satisfação interna de seus funcionários, melhorando ainda mais o ambiente de trabalho, quanto a satisfação de seus clientes que perceberão a evolução da empresa.

7 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho mostra o quão importante se torna a base para a implantação de uma gestão de qualidade, não somente em empresas, mas sim no nosso cotidiano. Um projeto de melhoria, por menor que seja é sempre muito complexo e não pode ser realizado em poucos dias, tampouco ficar estagnado, deve ser avaliado diariamente e, de forma contínua, ser aperfeiçoado de acordo com as necessidades da organização.

As técnicas de melhoria da qualidade representam um novo modo de operar, e as equipes devem compreender que é importante encarar as tarefas como etapas em algum “processo”, e não como eventos sem relação entre si. Através do 5S começam a aprender por onde começar a procurar a resolução dos problemas em uma empresa, e o que pode mudar positivamente. Familiarizando-se com esta ferramenta os membros da equipe podem lidar melhor com os problemas que detectam, pois começam a criar um cenário mais propício para desenvolverem a qualidade.

Os problemas e dificuldades encontrados na implantação de uma ferramenta da qualidade, como o caso do 5S, são muito visível e muitas vezes estão atrelados a disciplina das pessoas envolvidas e mais importante ainda, uma cultura organizacional bem estabelecida. Ter padrões aceitáveis de organização, higiene e limpeza, é um pré-requisito necessário para se falar em qualidade e isso deve estar claro a todos os envolvidos.

A prática no dia-a-dia do 5S garante a melhoria do sistema, pois a principal diferença de implementação desta ferramenta em relação às tentativas não bem sucedidas no passado é de oferecer autodisciplina e controle, e não técnica, porque não se trata de um sistema fixo de regras e ferramentas, é uma forma de pensar e realizar uma atividade sabendo dos benefícios que acaba trazendo.

Uma gestão bem sucedida da ferramenta 5S faz com que a qualidade do produto ou serviço prestado fique assegurada, e conseqüentemente mantém a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa, bem como estabelecer uma comunicação eficiente e vínculos de parcerias entre

colaboradores, empregados, prestadores de serviço e fornecedores, alavanca o sucesso de qualquer programa de qualidade que se deseja implantar.

O engajamento, colaboração e iniciativa de todos aqueles membros da organização, que acreditam num trabalho de qualidade e acabam disseminando esses valores, cultivando e posteriormente obtendo resultados satisfatórios com o 5S, vai garantir a manutenção e prática constante e diária desta ferramenta.

Somente quando todos se sentirem realizados, por terem construído um local de trabalho digno, praticando a utilização dos “sensores” e melhoria contínua, é que será de fato considerado um sucesso a implantação de um programa tão importante no âmbito da qualidade como é o 5S.

É nessa filosofia e linha de pensamento que a Japan Games precisa seguir, entendendo a importância de ter um ambiente interno organizado e padronizado para que possa favorecer o crescimento da empresa com redução de custos e otimização de processos.

Para a parte gerencial, os indicadores propostos podem direcionar futuras decisões e verificar viabilidades de melhorias e inovações de processos e procedimentos. Com o controle de assistências realizadas por exemplo, será possível tomar decisões certas a partir de análise de histórico de volume e tempo médio de prestação de serviço como, se necessário, a contratação de mais um técnico para melhorar o prazo de entrega. Com a estratificação de cada tipo de assistência e análise de volume, o gestor estará apto para observar quais serviços são de maior importância e determinar onde deve realizar maiores investimentos com compras de máquinas e direcionar a busca de informações.

Além dos indicadores gerenciais de serviços prestados pela loja, o nível de satisfação identificado determinará a popularidade da loja no mercado e conta como ponto importante para viabilizar novos investimentos como a abertura de uma loja. Ademais, as sugestões de melhorias podem contribuir com a melhoria contínua.

Além disso, com o conhecimento do nível de satisfação dos clientes da Japan Games o proprietário pode ter um critério melhor para avaliação do desempenho de seus funcionários e direcionar investimentos em treinamento ou recrutamento. Na mesma base de coletas de dados, o questionário simples, é possível observar as sugestões de melhorias propostas pelos clientes.

O cadastramento de clientes é o início de uma estratégia de relacionamento, com ele será possível determinar quais são os principais usuários da loja, determinar perfis para que se possam oferecer produtos e serviços de forma mais customizada e verificar quais são as principais necessidades dos clientes. A partir de análise dos dados dos clientes a organização pode desenvolver projetos em cima do serviço mais utilizado e criar uma relação com o cliente, mostrar a importância que ele tem para a loja, apresentar promoções e acima de tudo manter contato com ele, o pós venda mostra para o cliente o que a empresa faz para ele, demonstrando um diferencial com os demais concorrentes. A empresa sempre busca a satisfação dos clientes, conhecê-los tornará essa tarefa mais fácil e satisfatória para ambas as partes.

Para a Japan Games, a análise de mercado é importante para entender e conhecer os pontos fortes e fracos da empresa, as ameaças externas e as oportunidades, buscando sempre, a melhoria contínua destes para sempre estar a par com o mercado. Foi constatado que uma das principais ameaças é a abertura de novas empresas no ramo e a criação e melhoria dos produtos substitutos que podem fazer com que a preferência pelo tradicional videogame seja reduzida. Para isso, a empresa tem que focar nas oportunidades e na melhoria das forças e fraquezas internas para sempre ter vantagem competitiva sobre as outras lojas e garantir a preferência de seus clientes por seus produtos.

Com o avanço da tecnologia, as máquinas estão sendo aperfeiçoadas cada vez mais e estão sendo utilizadas para facilitar os mais diversos processos, por isso, no item das oportunidades da análise SWOT, foi identificado que a empresa pode adquirir uma nova máquina, esta traria benefícios para a realização dos serviços e também poderia ser tratada como uma vantagem competitiva. Com a globalização, o computador se tornou parte da vida das pessoas, por isso, outro ponto de oportunidade é a de estender e divulgar os seus serviços por meio da internet, através da criação de um portal na web, para aumentar o seu *marketshare*.

No quesito “fraquezas internas” foi identificada a falta de planejamento na Japan Games, ocasionada pela falta de experiência no ramo, pois desde a abertura da loja o proprietário conduziu o seu negócio pelo o que chamam de “*learning by doing*”, ou seja, nunca existiu realmente um estudo de como administrar e planejar suas ações para atingir os melhores objetivos, visando a satisfação dos clientes e a melhoria dos processos. Por outro lado, no quesito “forças internas” foi identificado o

ambiente de trabalho favorável e descontraído, isso gera um benefício, pois a união dos funcionários faz com que a empresa consiga atingir seus objetivos e metas mais facilmente.

Com a realização dessas melhorias e o conhecimento adquirido a partir das análises realizadas, a Japan Games pode iniciar um bom trabalho de estruturação para suportar o crescimento e atingir seus objetivos. Atingindo o sucesso dessas implementações de melhoria, o proprietário pode tomar como referência para engajar o projeto em suas outras lojas gerando uma próxima etapa, e esta, tende a ser facilitada pelo aprendizado tomado e com isso ainda ser melhorada.

8 REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 5. ed. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG; Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

LAPA, Reginaldo Pedreira. **Programa 5s**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1998.

MARTINS, Petrônio Garcia, **Administração da produção**. Editora Saraiva, São Paulo, 2002.

ZUMBLICK, Raimundo *et al.* **Cartilha da qualidade**: Universidade de Santa Catarina. ed. Florianópolis: da UDESC, 1996.